

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Helena Ondráková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Helena Ondráková

Pedagogická činnost ředitele ve vybraných zemích OECD

Director of Teaching activities in selected OECD countries

Bakalářská závěrečná práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 15. června 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

.....

podpis

ABSTRAKT

Cílem předkládané bakalářské práce je komparace přímé pedagogické činnosti ředitelů škol základního školství pěti zemí EU: České republiky, Polska, Rakouska, Maďarska a Slovenska. V úvodní části je vymezeno postavení ředitele základní školy v České republice. Praktická část práce se zabývá srovnáním přímé pedagogické činnosti a některých dalších požadavků na ředitele základního školství v Polsku, Maďarsku, Rakousku a na Slovensku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ředitel školy, jmenování, kompetence, přímá pedagogická činnost, OECD,

ABSTRACT

The purpose of the Bachelor Thesis is to compare direct pedagogical activities of headmasters of elementary education in five EU countries: The Czech Republic, Poland, Austria, Hungary and Slovakia. In the introduction the status of an Elementary school director in the Czech Republic is specified. The practical part considers a comparison of a direct pedagogical activity and some other requirements on a headmaster of an Elementary school in Poland, Hungary, Austria and Slovakia.

KEY WORDS

Headmaster, nomination, competence, direct pedagogical activity, OECD

OBSAH

ÚVOD	7
1 FUNKCE A POSTAVENÍ ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY V ČR.....	9
1.1 Role ředitele školy ZŠ	9
1.2 Postavení ředitele školy ve vztahu k jmenování do funkce a odvolání z funkce	11
2 PRACOVNÍ PODMÍNKY ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL	15
2.1 Česká republika	15
2.1.1 Požadavky a podmínky jmenování	15
2.1.2 Povinnosti a kompetence ředitele.....	18
2.1.3 Přímá vyučovací povinnost	20
2.2 Polsko	22
2.2.1 Požadavky a podmínky jmenování	23
2.2.2 Povinnosti a kompetence ředitele.....	24
2.2.3 Přímá vyučovací povinnost	25
2.3 Rakousko	26
2.3.1 Požadavky na jmenování ředitele školy	27
2.3.2 Povinnosti a kompetence ředitele.....	28
2.3.3 Přímá vyučovací povinnost	29
2.4 Maďarsko.....	30
2.4.1 Požadavky na jmenování ředitele školy	30
2.4.2 Povinnosti a kompetence ředitele.....	33
2.4.3 Přímá vyučovací povinnost	34
2.5 Slovensko.....	35
2.5.1 Požadavky na jmenování ředitele školy	36
2.5.2 Povinnosti a kompetence ředitele.....	36
2.5.3 Přímá vyučovací povinnost	37
3 POROVNÁNÍ SITUACE V ZEMÍCH STŘEDNÍ EVROPY	38
3.1 Výchozí stav v jednotlivých zemích.....	38
3.2 SWOT analýza situace, kdy ředitel má přímou vyučovací povinnost.....	42
3.3 SWOT analýza situace, kdy ředitel nemá přímou vyučovací povinnost	44
3.4 Porovnání jednotlivých zemí v závislosti na vydávaných výdajích na vzdělávání ...	45
4 ZÁVĚR.....	48

ÚVOD

Tématem předkládané práce je činnost ředitelů základních škol (ISCED 1, 2) v pěti zemích Evropské Unie: České republice, Polsku, Maďarsku, Rakousku a na Slovensku.

Vzhledem ke změnám ve školském zákoně, které se týkají jmenování do funkce ředitele školy a k hojně diskutované problematice kariérního řádu ředitele jsem se zaměřila na zmapování dostupných údajů v sousedních zemích.

Cílem práce je porovnání tří oblastí, které jsou ve vztahu k funkci ředitele školy upraveny ve školské legislativě jednotlivých zemí. Konkrétně se jedná o: 1) podmínky, které musí uchazeč o funkci ředitele základní školy splňovat, 2) práva a povinnosti ředitele školy a 3) týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti, tj. počet vyučovacích hodin, které musí ředitel školy dle platné legislativy odučit.

Práce bude členěna do dvou navazujících kapitol. V první kapitole se zaměřím na postavení ředitele základní školy v České republice. V úvodu kapitoly se budu věnovat roli ředitele školy z pohledu manažerské činnosti. V další podkapitole budu směřovat k stále ještě aktuálnímu tématu - změně podmínek jmenování a odvolání ředitele z funkce, které přinesla novela školského zákona v roce 2012.

Obsahem druhé kapitoly bude činnost ředitelů základních škol v pěti zemích EU. V úvodu jednotlivých podkapitol (vyjma České republiky) stručně popíši školský systém dané země. Poté budou u každé z pěti sledovaných zemí následovat podkapitoly zaměřené na podmínky, jejichž splnění je nutné ke jmenování do funkce ředitele školy, kompetence a oblasti odpovědnosti ředitele a rozsah přímé pedagogické činnosti.

Publikace Eurydice¹ s názvem *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě* uvádí, že základní podmínkou pro nástup učitele do funkce ředitele školy bývá v zemích EU zpravidla pět let pedagogické praxe. Většina zemí však připojuje jednu nebo více dalších podmínek:

¹ Síť Eurydice poskytuje informace o evropských vzdělávacích systémech a politikách a zpracovává jejich analýzu. Síť tvoří 40 národních oddělení ve všech 36 zemích, které se účastní Programu celoživotního učení EU.

Činnost sítě koordinuje a řídí Výkonná agentura pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast se sídlem v Bruselu, která navrhuje její studie a databáze.

budoucí ředitelé škol musí mít buď zkušenosti ze správy, nebo musí absolvovat zvláštní přípravu pro řízení. Specializované programy pro přípravu ředitelů škol existují téměř všude, dokonce i v zemích, kde příprava pro výkon této funkce není podmínkou. Navíc bývají ředitelé škol často povinni se zúčastňovat aktivit v rámci dalšího profesního rozvoje po celou dobu své kariéry.²

V závěru porovnám získané informace. Pro větší názornost a přehlednost sestavím tabulky, kde budou vidět rozdíly nebo shodné prvky u jednotlivých zemí.

Jako podkladové zdroje využiji především školskou legislativu jednotlivých zemí a informace z Evropské encyklopedie o národních vzdělávacích systémech (Eurypedie).

² Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151CS_HI.pdf

1 FUNKCE A POSTAVENÍ ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY V ČR

Ředitel základní školy v České republice je odpovědný za mnohé, počínaje hospodařením školy a konče vzdělávacím programem; vydává organizační řád školy, je odpovědný za odměňování, personální oblast, či koncepční směřování školy. A také vyučuje. Ředitel školy tedy co do obsahu své funkce plní dvě základní role: manažerskou (řídící) a pedagogickou (koncepční a roli vyučujícího).

1.1 Role ředitele školy ZŠ

Záleží na každém řediteli, jak se své funkce ujme, jakou roli bude více preferovat, která je pozice bližší jeho naturelu. Pokud je orientován spíše administrativně, přijde mu vhod publikace P. Poláka, D. Šrámkové a M. Truksové (2007), s názvem Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy, ve které se autoři téměř výhradně zaměřují na pracovněprávní vztahy, ochranu osobních údajů a zpracování mzdové a personální agendy ve školách, včetně platových předpisů. O pedagogické práci se autoři příliš nezmiňují.

V oblasti řízení školy odpovídá působení ředitele jakožto manažera obecným požadavkům na řízení organizace. Šimková (2004, s. 55) uvádí některé manažerské role podle H. Mintzbergera.

- **Interpersonální role**
 - představitel organizace (vystupuje na veřejnosti jako hlavní osoba)
 - lídr (stanoví vizi školy)
 - spojovací článek (mezi učiteli a veřejností, rodiči, zřizovatelem)
- **Informační role**
 - příjemce informací (informace od zřizovatele, ministerstva)
 - šířitel informací (předává informace podřízeným, žákům)
 - mluvčí organizace (předává informace směrem k veřejnosti,)
- **Rozhodovací role**
 - podnikatel (snaží se chovat tržně v podmínkách školství)
 - řešitel problémů (řeší problémy – provozní, personální, výchovné, vzdělávací)
 - alokátor zdrojů (rozhoduje o přidělování peněz, času, lidí)
 - vyjednávač (vyjednává podmínky, za kterých rozhoduje ke spokojenosti většiny)

Dalším specifickým pojmenováním rolí dle Plamínka (2005) je dělení na lídra, manažera a vykonavatele.

Ředitel jako lídr zajišťuje vizi školy, vedení, strategické plánování a celkovou koncepci školy. V této roli plní funkci strategického plánování

Ředitel jako manažer stanoví strategii, naplňuje vizi, zajišťuje veškeré zdroje – materiální, finanční, personální. V roli manažera plní funkce – plánování, rozhodování, kontrolování, organizování, vedení lidí.

Ředitel jako vykonavatel má také povinnou přímou pedagogickou činnost. Toto je specifikum školství, protože v žádném jiném oboru se vedoucí pracovník nedostává do pozice pracovníků jím řízených.

Je zřejmé, že všechny tyto role ředitel v řízení školy plní, včetně role „podnikatele,“ i když samozřejmě nikoli podle živnostenského zákona.

Ideálním ředitelem školy je zřejmě ten, kdo je schopen tvůrčího řízení organizace. Součástí řídicí činnosti každého manažera je vedení, znamenající schopnost podněcovat, usměrňovat, motivovat a stimulovat své pedagogické i nepedagogické spolupracovníky k plnění vytyčených cílů. Jak uvádějí Sakslová se Šimkovou, vedení se nemá omezit na pouhé rozdělování úkolů, ale rovněž vést k ovlivňování postojů a chování spolupracovníků. Ředitel přitom může uplatnit specifické sociální dovednosti, k nimž patří umění komunikovat, motivovat a spolupracovat (Sakslová, Šimková. 2005, s. 124).

Z české školské legislativy vyplývá, že ředitelé škol jsou povinni absolvovat speciální manažerské vzdělávání. Z tohoto faktu by se dalo usuzovat, že role ředitele školy se více nebo přinejmenším se stejnou intenzitou orientuje na oblast samotného řízení (ve smyslu organizačně-hospodářsko-legislativním), než na oblast, kterou můžeme souhrnně nazvat „kurikulární.“

Prášilová ve své publikaci (2009) uvádí ilustrativní příspěvek k tématice školského managementu jako předpokladu k efektivnímu řízení školy, který vyšel v roce 2005 v Učitelských novinách. Obsahoval názory začínajících a zkušených ředitelů, do jaké míry považují za přínosné absolvovat manažerské vzdělání. Někteří sdělovali, že pro výkon funkce ředitele je dobré znát pouze problematiku ekonomickou a právní, s důrazem na správní právo. Jinak lze, podle jejich názoru, pozici ředitele školy zvládat díky narůstající zkušenosti. Ve výzkumu se objevil i názor, že žádné studium nemůže přinést nadhled a schopnost rychle a

správně se rozhodnout, protože to může přinést až praxe. Podle Prášilové lze s tímto názorem částečně souhlasit, neboť praxe je při výkonu funkce ředitele, za předpokladu jeho schopnosti sebereflexe, jednou z obvyklých možností, jak prohlubovat pracovní schopnosti. Na druhou stranu Prášilová uvádí, že částečně s tímto názorem souhlasit nelze. Teorie managementu je podle ní zobecněná zkušenost. Díky teorii získává ředitel jakožto „manažer začátečník“ možnost podívat se na řešený problém z více úhlů a volit optimální postup. „*Tak dostává šanci redukovat na minimum své pokusy a omyly a postupovat efektivněji*“ (Prášilová, 2009).

Ředitel základní školy se při výkonu své funkce musí řídit platnou legislativou. Vedle orientace v obecné legislativě, jako je (nový) občanský zákoník, zákoník práce nebo správní řád musí být důkladně obeznámen s celou řadou školských předpisů a nařízení, například s vyhláškou č. 236/2007 (pracovní řád pro zaměstnance škol), nařízením vlády č. 75/2005 (stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti), vyhláškou č. 147/2011 (vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných), vyhláškou č. 74/2005 (o zájmovém vzdělávání), nařízením vlády č. 564/2006 (o platových poměrech ve školství), metodickým pokynem MŠMT č. j. 30 207/2003 (o odměňování pedagogických pracovníků), vyhláškou č. 410/2005 (o hygienických požadavcích na prostory a provoz provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí) nebo vyhláškou č. 492/2005 (o krajských normativech) dalším množstvím legislativy.

1.2 Postavení ředitele školy ve vztahu k jmenování do funkce a odvolání z funkce

Novela školského zákona z roku 2011 změnila postavení ředitelů školských zařízení v oblasti jmenování do funkce ředitele školy a možnosti jeho odvolání. Tato skutečnost vyvolala diskusi nejen mezi odbornou veřejností.

Důvodem předložení byla podle zákonodárců skutečnost, že v řadě situací působila platná právní úprava (§ 166, odst. 5) školského zákona obtíže, neboť zřizovatelé, zejména tedy kraje a obce, mohli ředitele odvolat pouze v případě závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce. Zřizovatelé tak nemohli řešit personální problémy v některých, podle jejich mínění, špatně řízených školách.

Ke změně uvedeného stavu a většího „manévrovacího“ prostoru pro zřizovatele při záměru změnit ředitele školy bylo navrženo řešení omezit délku funkčního období ředitele školy na 6 let. Počítalo se s tím, že se zřizovatelé před ukončením funkčního období rozhodnou, zda

ředitel zůstane ve funkci nebo bude vyhlášen konkurs. Předpokládalo se, že nová právní úprava umožní vyhlášení konkursu

1. na základě rozhodnutí zřizovatele
2. z podnětu České školní inspekce
3. z podnětu školské rady příslušné školy

V případech, kdy zřizovatel ani ČŠI ani školská rada nehodlaly konkurs iniciovat, funkční období ředitele by se automaticky prodloužilo o 6 let.

V konečném znění se prosadil a byl potvrzen návrh Poslanecké sněmovny ČR, v němž bylo ustanoveno, že budou odvoláni všichni ředitelé škol a školských zařízení, kteří vykonávají ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona, tj. k 1. 1. 2012, činnosti ředitele v příslušné škole nebo školském zařízení podle § 166 zákona č. 561/2004 Sb. nepřetržitě

- a) **po dobu delší než 6 let** - Výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance končí dnem 31. července 2012
- b) **v rozmezí 3 až 6 let** - Výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance končí dnem 31. července 2013
- c) **po dobu kratší než 3 roky** - Výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance končí dnem 31. července 2014.

Nejvýznamnější změny v § 166 v souvislosti s nabytím účinnosti novely školského zákona k 1. 1. 2012 se dotkly odstavců 2 až 6. Odstavec 1 vymezující základní podmínku pro výkon ředitele, zůstal v nové právní úpravě nezměněn.

V odstavci 2 se stanovuje pravidlo jmenování ředitele na vedoucí pracovní místo zřizovatelem na období 6 let.

(2) „Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení na období 6 let.“³

³ Zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

Podle odstavce 3 se před uplynutím doby, na kterou byl ředitel jmenován, umožňuje zřizovateli vyhlásit konkurs na nového ředitele. Česká školní inspekce a školská rada mají kompetenci navrhnout zřizovateli vyhlášení konkursu. Pokud k vyhlášení konkursu nedojde, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy o dalších 6 let.

Odvolání ředitele je i podle novely školského zákona nadále možné jen na základě taxativně stanovených důvodů. V nové právní úpravě přibýlo ustanovení, podle kterého lze ředitele školy odvolat v případě, že nesplnil podmínku získání znalostí z oblasti řízení školství studiem školského managementu.

Změněn byl i odstavec 5. V písmenu b) byla vypuštěna podmínka, že ředitele školy lze odvolat po dosažení 65 let a nahrazena ustanovením o možnosti odvolání na návrh České školní inspekce.

V odstavci 6 se nově ustanovují podmínky konkursního řízení na ředitele školy nebo školského zařízení. Konání konkursu je upraveno prováděcím předpisem, tj. vyhláškou 54/2005 o náležitostech konkursního řízení a konkurzních komisí.

V odstavci 7 se zjednodušuje úprava ustanovování ředitelů škol a školských zařízení zřízených v jiné formě než jako školské právnické osoby, příspěvkové organizace a organizační složky státu. Jedná se tedy o školy a školská zařízení zřízená soukromými zřizovateli. Stanovuje se pouze podmínka splnění předpokladů stanovených zákonem č. 563/2004 o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a pravidlo, že v dané právnické osobě je vždy jediná fyzická osoba ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost právnická osoba vykonává.

Dosavadní ředitelé nebyli s novelou zákona v mnoha případech spokojeni. Na webových portálech České televize a České školy se v dubnu 2013 objevily informace, že ředitelé škol chystají ústavní stížnost. *„Vadí jim, že novela školského zákona omezila na šest let jejich pracovní smlouvy, které měli na dobu neurčitou. Pokud navíc v konkurzu ředitelé neobhájí svůj post, nemají nárok na odstupné a nemohou na škole zůstat ani jako učitelé. Jen loni*

proběhlo 2 700 konkurzů, v nichž bojovalo přes šest tisíc uchazečů. Vyměnila se tak více než třetina ředitelů.“⁴

V rozhovoru pro Českou televizi ředitel Jindřich Koudela uvedl, že: „Právo zřizovatele vybrat ředitele respektuje. Jestli bude mít v konkurzu soupeře, netuší. Přesně ale ví, co bude, když své místo neobhájí. Ředitel skončí, nemá žádnou jistotu a musí odejít.“ podotkl Koudela. Zákon je nemilosrdný. Pokud dosavadní ředitel neuspěje, nemůže ve škole zůstat jako učitel, nedostane odstupné a práci musí hledat jinde. *"To není o nás, o ředitelích, to je o tom, že se zkrátka úplně dobrovolně státní správa zbavuje lidí, kteří své problematice rozumějí a umějí ji."* míní Jiří Stárek, ředitel ZUŠ Hostivař.⁵

MŠMT vydalo výklad k některým problematickým důsledkům, které z novely § 166 vyplynuly. Podle vyjádření MŠMT „...končí řediteli školy pouze výkon práce na daném pracovním místě, tedy nikoli pracovní poměr. Pracovní poměr proto bude trvat i nadále, a pokud byl do 31. července 2012 pracovním poměrem na dobu neurčitou, zachová si tento charakter i po tomto datu. Bude však nutné vyřešit další pracovní zařazení bývalého ředitele.“⁶

⁴ Nevyhrát konkurz na ředitele? Končíte ve škole i jako učitel. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.ceskaskola.cz/2013/04/prectete-si-nevyhrat-konkurz-na.html>

⁵ Nevyhrát konkurz na ředitele? Končíte ve škole i jako učitel.[cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/222840-nevyhrat-konkurz-na-reditele-koncite-ve-skole-i-jako-ucitel/>

⁶ Konec výkonu práce na pracovním místě ředitele. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6629>

2 PRACOVNÍ PODMÍNKY ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL

K porovnání přímé pedagogické činnosti ředitelů a dalších ukazatelů souvisejících s činností ředitele v základním školství jsem využila vybrané dílčí oblasti části 10. 1 Eurypedie (Evropské encyklopedie národních vzdělávacích systémů). Podkapitola 10. 1 (Management Staff for Early Childhood and School Education) je zaměřena na informace o řídicích pracovnících ve školských zařízeních pro předškolní a primární (základní vzdělávání). Z důvodu, že požadovaná struktura Eurypedie není u všech zemí dodržena ve stejné míře, jsou informace z některých oblastí činnosti ředitelů ve srovnávaných zemích asymetrické. Zaměřila jsem se na informace z oblastí požadavků na jmenování (Requirements for appointment) a povinnosti ředitele školy (Responsibilities of a school head). Jediná z pěti sledovaných zemí, Česká republika, má v Eurypedii explicitně a kvantitativně uvedenu přímou pedagogickou činnost ředitelů. U ostatních zemí jsem se pokusila dohledat tyto informace nejen z národní školské legislativy, ale také přímým dotázáním ředitelů základních škol v těchto zemích. Relevantní odpovědi jsem se dočkala pouze od ředitelky rakouské základní školy, která alespoň částečně vnesla trochu „informačního světla“ do informačně obtížně přístupného tématu.

U některých zemí jsem využila i informace Eurypedie z podkapitoly 9.2 (Condition of Service for Teacher Workings in Early Childhood and School Education), jejímž obsahem jsou pracovní podmínky učitelů v předškolním a základním vzdělávání, konkrétně z oblasti pracovní doba a dovolená (Working Time and Holidays).

2.1 Česká republika

2.1.1 Požadavky a podmínky jmenování

Podmínky k výkonu funkce ředitele základní školy, jeho pravomoci a oblasti odpovědnosti jsou vymezeny v zákonech 563/2004 o pedagogických pracovních ve znění pozdějších předpisů a školským zákonem 561/2004.

K výkonu funkce ředitele školy a školského zařízení (dále jen školy) je nutné splnit několik podmínek. První podmínkou je získání statutu pedagogického pracovníka. V § 2 zákona 563/2004 je vymezeno, kdo je pedagogickým pracovníkem.⁷

„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (školský zákon); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.

(2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

- a) učitel,*
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,*
- c) vychovatel,*
- d) speciální pedagog,*
- e) psycholog,*
- f) pedagog volného času,*
- g) asistent pedagoga,*
- h) trenér,*
- i) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,*
- j) vedoucí pedagogický pracovník. “*

V § 3 jsou uvedeny předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka.

„Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*

⁷Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Aktuální znění k 1. 9. 2012. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

<http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak. “*

Podmínky k vykonávání funkce ředitele školy jsou uvedeny v § 166, odstavec 1 školského zákona.

(1) „Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem. “⁸

V § 5 zákona o pedagogických pracovnících jsou přímo uvedeny předpoklady pro výkon ředitele školy. Podmínky pro výkon ředitele základní školy jsou v odstavci 1) písmeno b).

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,*
- b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,*
- c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.*

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

⁸ Zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-a-novela-vyhlasaky-c-177-2009-sb>

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.“

Jak vyplývá z § 166 odstavec 4, písmena b) a c) školského zákona, nesplnění podmínky uvedené v § 5 odstavci 2 zákona o pedagogických pracovnících může být důvodem pro odvolání pedagogického pracovníka z funkce ředitele školy.

2.1.2 Povinnosti a kompetence ředitele

Oblasti odpovědnosti a kompetence ředitele základní školy zřízené jako příspěvkové organizace jsou upraveny především v §§ 164 a 165 školského zákona. V § 167 (odstavec 4) a § 168 (odstavec 2) jsou upraveny povinnosti ředitele vůči školské radě. Ředitel školy je povinen zajistit uskutečnění voleb do školské rady a umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy. Informace chráněné podle zvláštních předpisů (tj. podle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů) poskytne ředitel školské radě pouze za podmínek stanovených tímto zákonem.

K hlavním pravomocem a odpovědnostem ředitele ZŠ patří ty, jež jsou uvedeny v § 164 (upraveno podle školského zákona):

(1) Ředitel školy:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb
- b) odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3 (rámcový vzdělávací program pro ZŠ a školní vzdělávací program příslušné školy)
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady,

f) zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání žáka

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

Další pravomoci a odpovědnosti ředitele upravuje § 165:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení

b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,

b) zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,

c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,

d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,

e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,

h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,

i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,

k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.

2.1.3 Přímá vyučovací povinnost

Přímá pracovní doba učitelů a ředitelů škol je upravena v nařízení vlády ze dne 26. ledna 2005 (75/2005) o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.⁹

V § 3 je upravena přímá pracovní doba pedagogického pracovníka, který není formálně jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale je ředitelem pověřen k řízení některé ze škol, které jsou její součástí.

„Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí.“

V § 4 je uvedeno kritérium **počet tříd** v základní škole, podle kterých se výše přímé pedagogické činnosti řediteli nařizuje. „Do počtu tříd rozhodného pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti se započítávají řediteli školy a jeho zástupci třídy (studijní skupiny, oddělení, kurzy, výchovné skupiny a speciálně pedagogické centrum).

V příloze nařízení je uveden počet hodin přímé pedagogické činnosti učitelů a ředitelů (viz Tabulka 1).

Z uvedených dat vyplývá, že v typu škol, které v České republice převládají, tedy v základní škole s prvním a druhým stupněm, je stanoven rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele v závislosti na počtu tříd od pěti do osmi vyučovacích hodin týdně. Ve školách, kde se vyučují žáci od první do páté třídy (I. stupeň ZŠ) od 8 až do 13, resp. 16 vyučovacích hodin ve vesnických malotřídkách. Ředitelům základních škol, které zajišťují výuku pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, se rovněž stanovuje počet přímé pedagogické činnosti v závislosti na typu školy a počtu tříd.

⁹ Nařízení vlády ze dne 26. ledna 2005 (75/2005) o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.⁹ [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://aplikace.msmt.cz/HTM/JKNVschvalenevladou1502.htm>

Tabulka 1. Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů ZŠ (upraveno)¹⁰

Základní škola	Počet tříd ve škole	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
učitel		22
učitel 1. ročníku základní školy a prvního stupně základní školy samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a základní školy speciální		20-22
ředitel základní školy s prvním stupněm	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel základní školy a) s druhým stupněm b) s prvním a druhým stupněm	1 do 9	8
	10 až 18	7
	19 až 23	6
	24 a více	5
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) speciální s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) základní školy speciální s prvním stupněm	1 až 2	14
	3 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	7
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) základní školy speciální s prvním a druhým stupněm	1 do 9	7
	10 až 14	6
	15 až 18	5
	19 a více	4

¹⁰ Nařízení vlády č. 75 ze dne 26. ledna 2005 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.¹⁰ [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://aplikace.msmt.cz/HTM/JKNVschvalenevladou1502.htm>

2.2 Polsko

Polský vzdělávací systém má následující strukturu¹¹:

- **szkola podstawowa** [škoua podstawova], *základní škola* – trvá šest let a děti do ní začínají chodit v sedmi letech, odpovídá přibližně prvnímu stupni české základní školy
- **gimnazjum** [gimnazjum] trvá tři roky a odpovídá přibližně druhému stupni české základní školy, nikoli českému gymnáziu
- **szkola ponadgimnazjalna** [škoua ponadgimnazjalna], *szkola średnia* [škoua średňa] tj. střední škola, která trvá tři roky
 - a. *liceum ogólnokształcące* [liceum ogólnokštauconce], tj. "všeobecně vzdělávací lyceum" trvá tři roky a odpovídá českému gymnáziu
 - b. *liceum profilowane* odpovídá českým gymnáziím zaměřeným na konkrétní obor (výpočetní technika, jazyky) či středním odborným školám, např. ekonomickým, obchodním, výtvarným
 - c. *technikum* [techňikum] odpovídá střední průmyslové škole
- *zasadnicza szkoła zawodowa* [zasadňiča škoua zawodova] – střední učňovská (integrovaná) škola, učiliště
- *uczelnia wyższa* [učelňa vyšša], též *wyższa szkoła*, *uniwersytet* [uňiversytet], je vysoká škola (univerzita).

Podle zákona o školním vzdělávání ze dne 7. září 1991¹² spolupracuje ředitel základní školy s orgány podobné školské radě v českých základních školách: radou učitelů pedagogickou radou), radou žáků a radou rodičů. V závislosti na počtu tříd stanovuje ředitel školy zástupce ředitele. Jmenování ředitele školy do funkce předchází konzultace se školskou radou.¹³

¹¹ Polské školství. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Polsk%C3%A9_%C5%A1kolstv%C3%AD

¹² USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>

¹³ Poland. Management Staff for Early Childhood and School Education. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Školská rada je ustanovena ve školách, v nichž jsou zaměstnáni minimálně 3 učitelé.¹⁴ Ředitel školy, který školské radě předsedá, předkládá radě dvakrát ročně zprávu o kontrolní činnosti a aktivitách školy.¹⁵

2.2.1 Požadavky a podmínky jmenování

Požadavky na ředitele veřejné školy jsou uvedeny v zákoně o školním vzdělávání ze dne 7. září 1991 a nařízení ministra národního vzdělávání ze dne 27. října 2009 o požadavcích na osoby, které mají postavení ředitele školy a dalších manažerských pozic v jednotlivých typech veřejných škol a institucí (poslední změna ze dne 8. listopadu 2011).

Při jmenování do funkce ředitele se vedle pedagogické kvalifikace bere v potaz úroveň dosaženého vzdělání a dosažená kvalifikace v oblasti řízení, dodržování právních předpisů a zásad profesní etiky. Splnění požadavků stanovených v právních předpisech je povinné.

Ředitel veřejné základní školy musí splňovat následující požadavky:

- dokončený magisterský studijní program a pedagogická kvalifikace
- absolvovaný studijní program nebo postgraduální program v oblasti řízení nebo kvalifikační kurz v řízení školního vzdělávání poskytované v souladu s předpisy o dalším vzdělávání učitelů
- má nejméně 5 let pedagogické praxe jako učitel na základní škole
- splňuje zdravotní požadavky na manažerskou pozici
- nebyl potrestán disciplinární sankcí stanovenou v příslušných předpisech
- nebyl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nebo úmyslný trestný čin

¹⁴ USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Článek 40 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>

1 ¹⁵ Poland. Administration and Governance at Local and/or Institutional Level. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Administration_and_Governance_at_Local_and/or_Institutional_Level

Legislatura umožňuje jmenovat do funkce ředitele školy i fyzickou osobu, která není učitelem. Musí splňovat následující požadavky:

- je polský státní příslušník (tento požadavek se nevztahuje na občany EU a státní příslušníky států ESVO, které jsou smluvními stranami Dohody o EHP, a státní příslušníky Švýcarské konfederace;
- je absolventem magisterského studia;
- má nejméně 5 let praxe, z toho nejméně 2 roky praxe v manažerské pozici
- má plnou způsobilost k právním úkonům
- není proti němu vedeno soudní řízení nebo disciplinární řízení
- splňuje zdravotní požadavky na manažerskou pozici

2.2.2 Povinnosti a kompetence ředitele

Ředitel základní školy¹⁶

- řídí školu a zastupuje ji na veřejnosti
- zaměstnává a propouští učitele a nepedagogické pracovníky;
- dává ocenění a disciplinární sankce;
- vykonává hodnocení učitelů;
- vykonává hodnocení nepedagogických pracovníků;
- připravuje projekty na školní finanční plán;
- hospodaří s finančními prostředky, jak je uvedeno ve finančním plánu školy (po konzultaci se školskou radou) a je zodpovědný za jejich řádné užívání;
- zajišťuje dostatečnou, účinnou a efektivní kontrolu řízení;
- připravuje školní organizační řád;
- připravuje školní rozvrh;
- zajišťuje péči pro žáky a podmínky pro jejich harmonický duševní a tělesný vývoj;

¹⁶ USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Článek 39 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>

- implementuje usnesení přijatá Radou školy a radou učitelů v rámci své působnosti;
- plní úkoly spojené se zajištěním bezpečných podmínek pro žáky a učitele při výuce pořádané školou;
- je odpovědný za řádnou organizaci a provádění zkoušek (přijatých žáků na konci primární, nižší a vyšší sekundární školy);
- schvaluje školní osnovy;
- přebírá odpovědnost za soulad školního kurikula a vzdělávacího programu stanoveného ministerstvem;
- je odpovědný za stanovení počtu hodin výuky menšinových nebo regionálních jazyků, stejně jako historie a kultury (v platnosti od září 2012);
- spolupracuje se školskou radou, radou učitelů, rodičů a žáků;
- spolupracuje s institucemi vyššího vzdělávání a odborné přípravy učitelů vysokých škol;
- schvaluje profesní plány rozvoje jednotlivých učitelů;
- jmenuje mentory na podporu a zavádění začínajících učitelů a smluvní učitele;
- předkládá hodnocení činnosti učitelů;

2.2.3 Přímá vyučovací povinnost

Ředitel základní školy je částečně osvobozen od vyučovací povinnosti. Rozsah přímé vyučovací doby závisí na velikosti školy, tj. na počtu tříd. Ředitel školy se čtyřmi třídami má vyučovací povinnost stanovenou na 12 hodin týdně. Ředitel školy s více než 17 třídami vyučuje 3 hodiny týdně¹⁷.

Z informací studentky Karolíny Kolodziej, která studovala v Praze a poskytla mi materiál vypracovaný radou města Koninu vyplývá toto:¹⁸

¹⁷ Poland. Administration and Governance at Local and/or Institutional Level. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Administration_and_Governance_at_Local_and/or_Institutional_Level

¹⁸ Dostupné z <http://80.72.43.43/file/735>

Přímá vyučovací povinnost ředitele mateřské školy:

do 3 tříd je 10 hodin

4 – 5 tříd je 8 hodin

6 a víc je 6 hodin

Přímá vyučovací povinnost ředitele základní školy:

do 6 tříd je 10 hodin

7 – 8 tříd je 7 hodin

9 – 16 tříd je 5 hodin

17 a víc jsou 3 hodiny

Tyto informace se týkají jednoho města a jím zřizovaných škol. Nepodařilo se mi ověřit a dohledat, zda vycházejí z obecně platného právního předpisu. Vzhledem k tomu, že tyto informace lze najít v České republice, Maďarsku a na Slovensku v nařízeních vlády, dá se předpokládat, že i v Polsku existuje podobný právní dokument, ze kterého vycházejí jednotlivé interní dokumenty měst a škol.

2.3 Rakousko

V Rakousku je školní docházka všeobecně povinná pro všechny děti, které v Rakousku trvale žijí, nezávisle na jejich národnosti. Je možno volit mezi soukromými a státními školami. Ve státních školách se neplatí žádné školné. Rakouský školský systém nabízí značný počet vzdělávacích možností a tím zohledňuje různé potřeby a zájmy žáků a jejich rodičů.

Všeobecná povinná školní docházka začíná po ukončení šestého roku života čtyřletou obecnou (nebo zvláštní) školou. Předškolní docházka je možná od ukončeného pátého roku života. **Obecná škola** (Volkschule, ISCED 1) poskytuje všem žákům a žákyním stejné základní vzdělání. Jejím cílem je poskytnout obsáhlé a zároveň vyvážené všeobecné vzdělání a podporovat sociální, emocionální, intelektuální a tělesné schopnosti a dovednosti žákyň a žáků. Zvláštní škola (Sonderschule, ISCED 1) slouží k podpoře a výchově duševně a fyzicky postižených dětí, které nemohou stačit ve vyučování v obecné a hlavní (měšťanské) škole, ale mají se zároveň připravovat na začlenění do světa práce.

Po absolvování primární úrovně mají žáci a žákyně možnost volby mezi dvěma typy škol. Školy obou typů jsou vždy čtyřleté: Je to hlavní škola (měšťanská) nebo nižší stupeň všeobecně vzdělávací vyšší školy (AHS).

Hlavní školy (Hauptschule, ISCED 2) poskytují žákům a žákyním základní všeobecné vzdělání, připravují je na pracovní proces a zároveň jim předávají nutné znalosti pro přestup do škol, které jsou v sekundárním stupni II. **Nižší stupeň všeobecně vzdělávacích vyšších škol** (Unterstufe einer allgemein bildenden höheren Schule – AHS Unterstufe, ISCED 2) poskytuje obsáhlé a rozšířené všeobecné vzdělání. Po absolvování těchto škol mají žáci a žákyně otevřené velké množství možností, jak dále pokračovat ve vzdělávání. Mohou navštěvovat školy, které jsou zaměřeny buď na všeobecné, nebo na odborné vzdělání. Ty školy, které poskytují všeobecné vzdělání, mají žáky a žákyně připravovat především ke studiu na univerzitě a zároveň poskytnout solidní základy pro speciální studium.¹⁹

2.3.1 Požadavky na jmenování ředitele školy

Ředitel školy je jmenován na základě výběrového řízení. Volná místa pro ředitele (Schulleiter) jsou otevřena volné konkurenci. Uchazeči předkládají své žádosti příslušným orgánům (*Dienstbehörde*). Předpokladem k podání žádosti je dokončené pedagogické vzdělání a pedagogická praxe ve škole. Školská rada (Schulforum) stejně jak rada zastupující pedagogy má právo se ke kandidátům na post ředitele vyjádřit. I když připomínky nejsou pro komisi vybírající ředitele závazné, tvoří důležitý podklad pro rozhodování.

Ředitelé škol jsou jmenováni na počáteční období pěti let. Toto omezené jmenování se stává trvalým, pokud se orgány školské správy jednomyslně shodnou, že ředitel je nezpůsobilý plnit svou funkci. Ředitel se může odvolat k expertní komisi, která v lhůtě deseti týdnů předloží znalecký posudek. Pokud se školské orgány shodnou, že ředitel plnil svoji funkci během prvního čtyřletého období dobře, je jmenován do funkce ředitele natrvalo.

Za jmenování ředitelů škol primární úrovně jsou odpovědné jednotlivé spolkové země. Příslušné úřady sestavují kandidátní listiny pro jednotlivé školy, v níž jsou vždy tři kandidáti na pozici ředitele školy.

Ředitelé škol vyšší úrovně jsou jmenováni přímo Spolkovou ministryní školství, umění a kultury, která vybere jednoho kandidáta ze tří navržených.²⁰

¹⁹ Rakouský vzdělávací systém. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.nicm.cz/rakousky-vzdelavaci-system>

²⁰ Austria. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z [http:](http://)

Požadavky na jmenování ředitele škol upravuje novela služebního zákona pro pedagogické pracovníky z roku 2013 (Dienstrechte Novelle 2013 – Pädagogischer Dienst)²¹. V § 43a je ustanoveno, že vedoucí funkce (leitende Funktion) je ve škole zřizována, pokud je ve škole na plný úvazek zaměstnáno minimálně 10 pedagogických pracovníků (Lehrkräfte). V případě menšího počtu je výkonem vedením školy (Schulleitung) pověřen vhodný pedagogický pracovník. Předpokladem pro jmenování do funkce ředitele (Schulleiter²² / Schulleiterin) je minimálně 6 let pedagogické praxe v příslušném typu školy (§ 44, odstavec 2). Funkce ředitele je stanovena na 5 let, přičemž opětovné jmenování je povoleno (*Eine Wiederbestellung ist zulässig*). Pokud se tak stane, je ředitel jmenován na dobu neurčitou (*Eine Wiederbestellung ist auf unbestimmte Zeit wirksam*).

2.3.2 Povinnosti a kompetence ředitele

Ředitel školy je odpovědný za vedení školy, řízení pedagogických i nepedagogických pracovníků a spolupráci mezi školou, žáky a rodiči. Ředitel sleduje, zda jsou ve výuce jednotlivých učitelů uplatňována požadovaná kritéria na výkon žáků a rovněž celkovou kvalitu výuky. Spolupracuje se školními orgány a podporuje spolupráci školy s rodiči a veřejnými institucemi. Je odpovědný za provádění zákonů a jiných právních předpisů, jakož i za provádění pokynů vydaných vzdělávacími orgány. Ředitelé škol jsou odpovědní za přijímání učitelů a rozvoj lidských zdrojů. Mohou požádat o znalecký posudek na učitele, kteří si zažádali o místo ve škole.²³

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

²¹ Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Ausgaben am 27. dezember 2013. Dienstrechte Novelle 2013-Pädagogischer Dienst. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2013_I_211/BGBLA_2013_I_211.pdf

²² Schulleitung je funkce ředitele. Osoba ředitele je označována jako „Direktor“ nebo „Direktorin.“ § 44, odstavec 4 výše uvedené legislativní úpravy.

²³ Austria. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

V odstavci 1 § 44 Služebního zákona pro pedagogy²⁴ je uvedeno, že ředitel školy je odpovědný za:

- vedení školy (Schulmanagement) v pedagogické oblasti
- administrativně - organizační řízení a dodržování platné legislativy
- personální záležitosti
- hospodaření školy
- zastupování školy směrem k veřejnosti

2.3.3 Přímá vyučovací povinnost

Informace jsme získali přímo od ředitelky obecné školy ve Vídni, paní M. Netsch. Sdělila nám, že její přímá pedagogická doba činí 8 hodin týdně, ale pouze v případě, že chybí některý z pedagogických pracovníků a ředitelka musí suplovat.

„Ich bin Direktorin in Österreich (Wien) und habe 20 Wochenstunden Kern- und Anwesenheitszeit in der Direktion. Die Unterrichtszeit in den Klassen richtet sich nach Höhe der Schüleranzahl und beträgt bei mir etwa 8 Stunden pro Woche, aber nur dann, wenn LehrerInnen fehlen und in den Klassen supplied werden muss. (Michaela Netsch, Volksschule Lange Gasse, 36, Wien).²⁵“

Přímá pedagogická činnost ředitele školy je upravena v odstavcích 2 a 3 § 44 Služebního zákona pro pedagogy:

(2) Ředitel by měl být v době vyučování zpravidla přítomen ve škole. V případě předem známého pobytu mimo školu musí určit osobu k zastupování jeho nepřítomnosti.

²⁴ Austria. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

²⁴ Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Ausgaben am 27. dezember 2013. Dienstrechte Novelle 2013-Pädagogischer Dienst. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2013_I_211/BGBLA_2013_I_211.pdf

²⁵ Direktion Volksschule Lange Gasse 36 Wien. Dostupné z <http://www.volksschule-langegasse.at/direktion>

(3) Ředitel je od přímé vyučovací povinnosti osvobozen (Die Vertragslehrperson in der Funktion Schulleitung ist von der Unterrichtsverpflichtung befreit)“²⁶.

Na rozdíl od svých českých a polských kolegů (a také maďarských a slovenských, jak je uvedeno níže), tedy nemá ředitel rakouské obdoby české základní školy (ISCED 1, 2) přímou vyučovací povinnost.

2.4 Maďarsko

Povinná školní docházka trvá v Maďarsku až 18 roků. Před dovršením 16 let se žáci musí účastnit všeobecné povinné školní docházky. Bezplatné školní vzdělávání je zaručeno zákonem. Soukromé školy však mohou stanovit školné. Podmínkou pro přijetí dítěte do základní školy je osvědčení, že dítě je pro školní docházku zralé. Školy jsou povinné přijímat děti z jejich spádové oblasti, rodiče však mají právo žádat přijetí dítěte do libovolné školy. Přijímání do vyšších ročníků střední školy se koná na základě přijímacích pohovorů, které si školy organizují v souladu se směrnicemi vydanými Ministerstvem školství.²⁷

2.4.1 Požadavky na jmenování ředitele školy

Nejdůležitějším zákonem maďarského vzdělávání je zákon CXC z roku 2011. Postavení vedoucích zaměstnanců ve školství je ošetřeno nařízením vlády 202/2012. Podmínkou ke jmenování ředitelem školy je vysokoškolské vzdělání na úrovni požadované k výkonu pedagogické činnosti v instituci, kterou řídí. K výkonu funkce ředitele střední školy je nutná i postgraduální kvalifikace v oblasti managementu. Požadována je minimálně praxe pět let plného úvazku učitele.²⁸

²⁶ Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Ausgaben am 27. dezember 2013. Dienstrechte Novelle 2013-Pädagogischer Dienst. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2013_I_211/BGBLA_2013_I_211.pdf

²⁷ Maďarský školský systém. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://www.nefmi.gov.hu/nemzetkozi-kapcsolatok/marskolsksystem/marskolsksystem#_ftn1

²⁸ Hungary. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Tabulka 2. Maďarský vzdělávací systém (bez vysokého školství) (zdroj Maďarské ministerstvo školství)²⁹

<i>Óvoda (MŠ)</i> – jeden rok před nástupem do základní školy je povinný (ISCED 0)	do věku 5-6 let
<i>Általános iskola (Základní škola- jednotný systém)</i> (ISCED 1 + 2)	pro věkovou kategorii dětí od 6 do 14 roků 1. stupeň: od 6 do 10 roků 2. stupeň: od 10 do 14/16 roků
<i>Gimnázium (Gymnázium - ročníky pro základní a vyšší středoškolský stupeň)</i> (ISCED 2 + 3)	pro věkovou kategorii od 10/12/14 do 18 roků
<i>Szakközépiskola (Střední odborná škola – střední odborná škola)</i> (ISCED 3)	pro věkovou kategorii od 14 do 18/19 roků (s délkou výuky 4-5 let)
<i>Szakközépiskola (Střední odborná škola – střední odborná škola)</i> (ISCED 3)	pro věkovou kategorii od 14 do 16/17 roků (s délkou výuky 3 roky)
<i>Szakiskola (Odborná škola–nadstavbová)</i> (ISCED 2) + odborné školy (ISCED 3)	pro věkovou kategorii 16-18-20 roků (délka výuky 2 + 2 roky)

Ve školách s převahou národnostních menšin se při výběru ředitele dává přednost kandidátovi s potřebnou kvalifikací a jazykem vyučované národnostní menšiny. Ředitel školy s výukou dětí se speciálními vzdělávacími potřebami musí mít odpovídající pedagogickou kvalifikaci.

V Maďarsku existují pravidla týkající se střetu zájmů při jmenování ředitele veřejné školy. Ředitelem nemůže být jmenován vedoucí zaměstnanec zřizovatele školy a úředníci místního zastupitelstva.

Výběr ředitele školy se odehrává na půdorysu veřejné soutěže. Pedagogové školy mají právo k poskytnutí stanoviska k osobě uchazeče o post ředitele. Funkční období je omezeno hranicí 5 let. Po uplynutí prvního funkčního období není nutné vyhlašovat nový konkurz v případě, že zřizovatel a pedagogičtí pracovníci souhlasí se jmenováním ředitele na druhé funkční období.

²⁹ Maďarský školský systém. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://www.nefmi.gov.hu/nemzetkozi-kapcsolatok/marskolksystem/marskolksystem#_ftn1

V opačném případě a v případech třetího a dalších funkčních období se vyhlašuje výběrové řízení.³⁰

Podmínky jmenování jsou upraveny v oddíle 38, sekci 67 maďarského zákona o veřejném školství

(1) Podmínky k získání vedoucího místa ve školství:

- a) vysokoškolská kvalifikace a odborná pedagogická kvalifikace požadovaná pro daný typ vzdělávací instituce*
- b) kvalifikace pro řízení školské instituce (složení speciální zkoušky)*
- c) nejméně pět let odborné praxe v pozici učitele,*
- d) stávající zaměstnání na plný úvazek jako učitel ve vzdělávací instituci*

(2) Zaměstnanci ve vedoucí pozici u zřizovatele školy, úředníci a zaměstnanci veřejné správy ve vedoucích místech se nemohou ucházet o místo ředitele školy.

(3) V případě, že vzdělání ve škole se provádí výhradně v jazyce národnosti, nebo v případě, že více než polovina studentů se vzdělává ve dvou jazycích, v jazyce národnosti a v maďarštině, přednost při výběru ředitele dostane osoba dané národnosti splňující ostatní podmínky podle tohoto zákona.

(4) Ředitel školy, která vykonává výlučně vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, musí mít příslušnou odbornou speciálně pedagogickou kvalifikaci.

(7) Ředitel školy musí být vybrán na základě veřejné soutěže, nestanoví-li zákon jinak. Veřejná soutěž se nemusí konat v případě, pokud zřizovatel a pedagogičtí pracovníci (teaching staff) souhlasí s opakovaným jmenováním čela instituce. Při absenci takové dohody nebo při třetím a dalším mandátu bude nabídka zveřejněna povinně.

(8) Manažerský program³¹ je součástí předložené žádosti o místo ředitele; hodnocení předloženého programu uchazeče osobami oprávněnými podle tohoto zákona se dotýká

³⁰ Hungary. Hungary. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

³¹ Česká ekvivalence je koncepce rozvoje školy předkládaná při výběrových řízeních

veřejného zájmu. Z tohoto důvodu musí být zveřejněno na internetových stránkách instituce veřejného vzdělávání nebo místně obvyklým způsobem.³²

2.4.2 Povinnosti a kompetence ředitele

Povinnosti a práva ředitele jsou upraveny v oddílu 39 sekci 69 maďarského školského zákona.³³

(1) Ředitel veřejné vzdělávací instituce

- a) je zodpovědný za profesionální řízení, uplatňování legislativy a hospodaření školy*
- b) zodpovídá za správné uplatňování zákoníku práce*
- d) zodpovídá za přípravu a vydávání vnitřních směrnic*
- e) schvaluje pedagogický program*
- f) reprezentuje školu*

(2) Ředitel instituce zodpovídá za:

- a) práci pedagogů,*
- b) vedení pedagogického sboru*
- c) přípravu, uskutečnění, odbornou organizaci a kontrolu rozhodnutí, která jsou v kompetenci pedagogů*
- d) zabezpečení materiálních podmínek výuky v souladu se stanoveným rozpočtem*
- g) zajištění bezpečných pracovních podmínek pro vzdělávání*
- h) spolupráci se školní radou, s organizacemi hájící práva zaměstnanců, se školním parlamentem a s rodičovskou organizací*
- i) prevenci v oblasti bezpečnosti žáků*

³² Act CXC of 2011 on National Public Education [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z www.oktatas.hu/pub_bin/dload/.../act_national_education.doc

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

³³ Act CXC of 2011 on National Public Education [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z www.oktatas.hu/pub_bin/dload/.../act_national_education.doc

j) organizaci pravidelných zdravotních kontrol pro žáky

k) dodržování etických norem ze strany pedagogů i žáků

(3) V rozsahu zodpovědnosti za pedagogickou práci předkládá ředitel veřejné vzdělávací instituce požadavky na spolupráci externími odborníky, kteří posuzují kvalitu vzdělávacího procesu a odbornou připravenost zaměstnanců.

(4) Práce ředitele je posuzována pedagogickým sborem a komunitou rodičů ve druhém a čtvrtém roku jeho mandátu prostřednictvím anonymních dotazníků. Národní pedagogicko-profesní instituce je povinna zvážit výsledky dotazníků.

(5) Ředitel školy má stanovenou náplň práce a organizaci pracovní doby, kterou je povinen plnit vedle přímé pedagogické činnosti definované v příloze 5.

(6) Učitel pracující minimálně dvě funkční období ve funkci ředitele může obdržet bonus „čestného ředitele“ v případě, že bude pokračovat v práci pro školu po ukončení vlastního mandátu, Objem bonusu je stanoven na 25 % odměny za vedení.³⁴

2.4.3 Přímá vyučovací povinnost

Pracovní doba ředitele školy je stanovena zákoníkem práce, tzn. 40 hodin týdně. Tradičním požadavkem maďarské vzdělávací politiky je, že vedoucí pracovníci by neměli opustit praktickou výuku. Z tohoto důvodu kromě plnění úkolů spojených s řízením školy a absolvování povinných školení, musí ředitel plnit i povinnosti spojené s výukou. Týdenní počet povinných vyučovacích hodin ředitele závisí na typu školy a velikosti školy (počtu studentů). Rozdíl v rozsahu přímé pedagogické činnosti je významný, může činit více než 10 hodin týdně. Vedoucí předškolního zařízení musí s dětmi přímo strávit podle velikosti MŠ 6 až 12 hodin. Na základních a středních školách, jakož i na školách, v nichž se vzdělávají žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, se přímá pedagogická činnost ředitelů pohybuje v rozmezí mezi 2 až 8 vyučovacími hodinami týdně. Zástupce ředitele má obvykle přímou pedagogickou činnost stanovenou ve výši jeden a půl nebo dvakrát vyšší než ředitel školy.

Vedle této obligatorně stanovené povinnosti je řediteli umožněno upravit svému zástupci přímou vyučovací povinnost podle potřeb.³⁵

³⁴ Act CXC of 2011 on National Public Education [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z www.oktatas.hu/pub_bin/dload/.../act_national_education.doc

Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů škol je uveden v příloze 5 maďarského zákona o veřejném školství.

Tabulka 3. Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů školských institucí v Maďarsku.³⁶

A	B	C	D	E
Typ školy	450 a více žáků	200–449 žáků	50–199 žáků	Méně než 50 žáků
Škola primárního vzdělávání	2	4	6	8
Škola sekundárního vzdělávání	2	4	6	8
Škola primárního vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami	2	4	6	8
Škola sekundárního vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami	2	4	6	8
Škola primárního vzdělávání specializovaná na umělecké obory	2	4	6	8

Tabulka 3 ukazuje, že ředitel „běžné“ základní školy (tedy školy, která nevzdělává žáky se speciálními vzdělávacími potřebami nebo není zaměřena na uměleckou činnost), má stanovený rozsah přímé vzdělávací činnosti od dvou hodin týdně (škola s více než 450 žáky) do 8 hodin týdně (škola s méně než 50 žáky).

2.5 Slovensko

Slovenský vzdělávací a výchovný systém zabezpečuje tyto stupně vzdělání:³⁷

³⁵ Hungary. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

³⁶ Act CXC of 2011 on National Public Education. *Annex 5 to Act CXC of 2011* [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z www.oktatas.hu/pub_bin/dload/.../act_national_education.doc

³⁷ Zákon 245/2008 Z.z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Předprimární vzdělání – získá dítě absolvováním posledního ročníku vzdělávacího programu v mateřské škole. Dokladem je osvědčení o předprimárním vzdělávání.

Základní vzdělávání se člení na:

- a) primární vzdělávání, dokladem o získání stupně vzdělání je vysvědčení s doložkou, je realizováno na 1. stupni základní školy, který tvoří 1. – 4. ročník
- b) nižší střední vzdělání, dokladem o získání stupně vzdělání je vysvědčení s doložkou, je realizováno na 2. stupni základní školy, který tvoří 5. – 9. ročník

2.5.1 Požadavky na jmenování ředitele školy

Ředitel školy je vedoucím pedagogickým zaměstnancem.³⁸ Tuto činnost může vykonávat ten, kdo:

- a) splňuje kvalifikační požadavky pro výkon pedagogické činnosti
- b) splnil první atestaci
- c) splňuje podmínky délky pedagogické činnosti podle zvláštního předpisu
- d) nejpozději do tří let od nástupu do funkce ukončí funkční vzdělávání, přičemž platnost funkčního vzdělání je sedm roků od jeho ukončení, poté následuje funkční inovační vzdělávání, platné také sedm roků

2.5.2 Povinnosti a kompetence ředitele

Ředitel školy zodpovídá za:³⁹

- a) dodržování státních vzdělávacích programů určených pro školu, kterou řídí
- b) vypracování a dodržování školního vzdělávacího programu a výchovného programu
- c) vypracování a dodržování ročního plánu dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců
- d) dodržování všeobecně závazných právních předpisů, které souvisí s předmětem činnosti školy nebo školského zařízení
- e) každoroční hodnocení pedagogických zaměstnanců
- f) úroveň výchovně vzdělávací práce

³⁸ Zákon 317/2009 Z.z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

³⁹ Zákon 596/2003 Z.z. štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

- g) rozpočet, financování a efektivní využívání finančních prostředků
- h) řádné hospodaření s majetkem ve správě nebo vlastnictví školy

Ředitel základní školy vykonává státní správu v prvním stupni.

2.5.3 Přímá vyučovací povinnost

Přímá pedagogická činnost ředitele základní školy je určena nařízením vlády č. 422/2009⁴⁰

Tabulka 4. Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů školských institucí na Slovensku

Vedoucí pedagogický zaměstnanec	Počet tříd ve škole nebo školském zařízení	Základní úvazek
Ředitel mateřské školy, speciální MŠ s polodenní a celodenní výchovou a vzděláváním nebo MŠ při zdravotnických zařízeních	1	23
	2	20
	3 - 4	17
	5 - 6	14
	7 – 10	12
	11 – 12	10
	13 – 14	9
	15 – 16	8
	17 – 18	7
	19 a víc	6
Ředitel základní školy, ředitel ZŠ pro žáky se zdravotním znevýhodněním a žáky se všeobecným nadáním včetně speciální třídy v ZŠ, ředitel ZŠ internátní pro žáky se zdravotním znevýhodněním a žáky se všeobec. nadáním včetně speciální třídy v ZŠ, ředitel školy při spec. výchovném zařízení, ředitel ZŠ internátní	1	18
	2	17
	3 – 4	15
	5 – 6	12
	7 – 8	10
	9	8
	10 – 14	7
	15 – 18	6
	19 a víc	5

⁴⁰ Nariadenie vlády 422/2009 Z.z., ktorým sa ustanovuje rozsah priamej vyučovacej činnosti a priamej výchovnej činnosti pedagogických zamestnancov

3 POROVNÁNÍ SITUACE V ZEMÍCH STŘEDNÍ EVROPY

3.1 Výchozí stav v jednotlivých zemích

Podmínky k výkonu funkce ředitele (základní) školy nebo veřejné vzdělávací instituce se v České republice, Polsku, Rakousku, Maďarsku a na Slovensku zásadně neliší. Ve všech zemích je požadována odborná kvalifikace, která umožňuje vykonávat práci pedagoga v daném typu škol. Dále je vyžadována učitelská praxe ve škole, jejíž délka se v jednotlivých zemích liší. V ČR je v případě základní školy vyžadována minimální praxe 4 roky, v Polsku a Maďarsku 5 let a v Rakousku 6 let kantorské praxe. Ve všech zemích musí ředitelé škol vedle pedagogické kvalifikace získat i vzdělání v oblasti řízení vzdělávací instituce. Ve všech zemích je ředitel vybírán na základě veřejné soutěže, do které se může přihlásit každý občan, splňující podmínky stanovené zákonem. Také délka funkčního období je ve sledovaných zemích podobná.

Odlišnost mezi ČR a ostatními čtyřmi zeměmi se ukazuje v možnosti pedagogických pracovníků a zainteresované veřejnosti vyjádřit se k jednotlivým kandidátům. V tomto bodě je postavení českých učitelů nebo rodičů žáků ve srovnání s maďarskými, polskými, slovenskými a rakouskými kolegy a zákonnými zástupci nejméně rovnoprávné. Pedagogičtí pracovníci v ČR se k osobě uchazečů nemají možnost oficiálně vyjádřit. V § 168, v odstavcích i), j) školského zákona je sice zakotvena možnost školské rady podat návrh na odvolání ředitele a podat návrh na vyhlášení konkurzu, k samotnému výběrovému řízení, resp. k sobě uchazeče se vyjadřovat nemůže. Výběrová řízení na ředitele v ČR mají doporučující charakter konečné rozhodnutí vydávají obecní (nebo krajské) úřady), tedy zřizovatel. V Maďarsku musí být stanovisko členů výběrové komise zveřejněno na internetu. Na Slovensku organizuje výběrové řízení školská rada a její návrh je pro zřizovatele závazný.

Povinnosti a kompetence ředitelů jsou ve sledovaných zemích rovněž podobné. Ředitelé jsou zodpovědní za reprezentaci školy, řízení pedagogických i nepedagogických zaměstnanců, kurikulární oblast, hospodářství a financování školy, dodržování platné legislativy, bezpečnost zaměstnanců a žáků, personální řízení, spolupráci se školskou radou, pedagogickou radou, rodičovskými organizacemi atd.

V Rakousku jako v jediné sledované zemi je ředitel školy od přímé vyučovací povinnosti osvobozen. Tuto povinnost plní jen v rámci zastupování (suplování) nepřítomného učitele. V ostatních čtyřech zemích jsou ředitelé ze zákona povinni podílet se na výuce. V Maďarsku, Polsku, České republice a na Slovensku je rozsah této povinnosti navázán na velikost školy v podobě počtu tříd (Česká republika, Slovensko, Polsko), nebo počtu žáků (Maďarsko). Dalším kritériem ovlivňujícím rozsah přímé vyučovací povinnosti je typ školy. V České republice je v základním školství v souvislosti s rozsahem přímé pedagogické činnosti ředitelů ustanoveno celkem 6 kategorií, přičemž dělicími kritérii jsou vedle velikosti školy stupeň vzdělání (první a druhý stupeň) a žáci (žáci s běžnými a žáci se speciálními vzdělávacími potřebami). Nejnižší vyučovací povinnost čtyř hodin má ředitel základní školy samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a základní školy speciální s prvním a druhým stupněm, která má více než 19 tříd. Naopak nejvyšší úvazek šestnácti hodin je přisouzen řediteli základní školy s prvním stupněm s jednou až dvěma třídami. Stejnou vyučovací povinnost má i ředitel základní školy samostatně určené pro žáky se speciálně vzdělávacími potřebami – opět v případě, že škola vyučuje v jedné až dvou třídách.

Z Polské školské legislativy vyplývá, že ředitel základní školy, která má do šesti tříd učí deset hodin a ředitel školy se sedmnácti a více třídami učí 3 hodiny. Na Eurypedii je uvedena informace, že ředitel školy se čtyřmi třídami má vyučovací povinnost stanovenou na 12 hodin týdně, zatímco ředitel školy s více než 17 třídami vyučuje týdně 3 hodiny.

Vyučovací povinnost ředitelů základního školství, respektive její výše, je v maďarské školské legislativě podobně jako v legislativě české rozdělena do pěti (V ČR do šesti) kategorií podle typu školy. Dalšími kritérii jsou počet žáků školy a typ žáků. V Maďarsku je stejně jako v České republice bráno v potaz, zda se ve škole vzdělávají žáci s běžnými nebo speciálními vzdělávacími potřebami. Kategorií navíc v souvislosti s přímou pedagogickou povinností je základní škola zaměřená na umělecké obory.

Nejnižší povinnost přímé pedagogické činnosti v podobě dvou vyučovacích hodin týdně mají ředitelé škol, v nichž se vyučuje 450 a více žáků. Ředitelé škol s méně než padesáti žáky stráví ve výuce osm hodin týdně.

Tabulka 5. Porovnání přímé vyučovací povinnosti v jednotlivých zemích

	Česká republika	Polsko	Rakousko	Maďarsko	Slovensko
Učitel mateřské školy	31	25			28
Učitel základní školy	25	18			23
Ředitel mateřské školy	13-24			6-12	6-23
Ředitel základní školy	5-16	3-12	0	2-8	5-18
Ředitel školy s 9 třídami, Maďarsko do 199 žáků	8	5	0	6	8
Ředitel školy se 17 třídami	7	3	0	4	7
Funkční období ředitele	6	5	5	5	5

Z výše uvedených dat vyplývá, že čeští a slovenští ředitelé základních škol mají v porovnání s maďarskými, polskými a rakouskými kolegy ve stejné funkci vyšší povinnost přímé pedagogické činnosti.

Dále jsem porovnávala i funkční období ředitelů ve zmíněných zemích. Nejdéle ve funkci zůstávají ředitelé českých škol, a to šest let. Ostatní země mají funkční období v délce pěti let.

Zajímavá je i informace, která se týká druhého funkčního období ředitelů v Maďarsku. Pokud ředitel působil ve škole dvě funkční období a dále zůstává v pracovním poměru ve stejné školní instituci, může obdržet příplatek 25 % ředitelské mzdy. V Rakousku dochází po čtyřech letech ve funkci k hodnocení, a pokud školské orgány rozhodnou, že ředitel plní svou funkci dobře, je jmenován natrvalo. Také v Polsku může být řediteli prodlouženo funkční období na dalších pět let nebo na neurčito, jestliže je pozitivně hodnocen.

Tabulka 6. Požadavky na jmenování ředitele školy

	Kvalifikační předpoklady	Požadovaná délka praxe	Absolvování studia pro ředitele školy	Výběrové řízení
Česká republika	Vysokoškolské pedagogické vzdělání	4 roky praxe	Nejpozději do dvou let od jmenování musí ředitel ukončit studium pro ředitele škol	Vyhlašuje zřizovatel a jmenuje ředitele na funkční období 6 let, pokud nedojde k vyhlášení konkurzu, období se prodlužuje na dalších 6 let
Polsko	Magisterské vzdělání a pedagogická kvalifikace, ale ta není nutně vyžadovaná při splnění dalších podmínek	5 let praxe, z toho dva roky na manažerské pozici	Studijní program nebo postgraduální program v oblasti řízení	
Rakousko	Pedagogická kvalifikace, funkce ředitele se zřizuje až při počtu deseti pedagogických pracovníků	6 let praxe		Jmenování na základě výběrového řízení na pět let, poté jmenování natrvalo nebo odvolání
Maďarsko	Vysokoškolské vzdělání a odborná pedagogická kvalifikace požadovaná pro daný typ vzdělávací instituce	5 let praxe	Nutné až pro ředitele střední školy	Veřejná soutěž, která se nemusí opakovat při druhém funkčním období, pokud souhlasí zřizovatel i pedagogičtí zaměstnanci
Slovensko	Kvalifikační požadavky pro výkon pedagogického pracovníka, splnění první atestace	5 let praxe	Nejpozději do tří let musí ředitel ukončit funkční vzdělávání, které má platnost sedm let	Rada školy předkládá návrh kandidáta zřizovateli na základě výběrového řízení. Tento návrh je pro zřizovatele závazný

Tabulka 6 porovnává některé požadavky na jmenování ředitele školy. Ve všech zemích je vyžadované vysokoškolské pedagogické vzdělání, pouze v Polsku za splnění určitých podmínek nevyžadují pedagogickou kvalifikaci.

Požadovaná délka praxe je v Rakousku 6 let a v České republice 4 roky. Ostatní země vyžadují pětiletou praxi.

Specializační studium pro ředitele školy je nutné absolvovat v České republice do dvou let od nástupu do funkce, na Slovensku do tří let, ale platí pouze na období sedmi let, poté se musí obnovit. V Polsku je také podmínkou pro ředitele studijní program v oblasti řízení, v Maďarsku je toto nutné až pro ředitele středních škol.

Výběrové řízení na ředitele školy probíhá téměř ve všech zemích. Někde ho organizuje zřizovatel – Maďarsko, Rakousko, Česká republika, na Slovensku Rada školy a její doporučení je pro zřizovatele závazné.

3.2 SWOT analýza situace, kdy ředitel má přímou vyučovací povinnost

SWOT analýza

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- profesní realizace- neztrácí kontakt s dětmi- je jedním z kolektivu- dříve zaznamenaná problémy	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- nedostatek času- roztržitost pracovního dne
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- přímé ovlivňování pedagogického procesu	Hrozby <ul style="list-style-type: none">- politické změny- legislativní změny- pracovní poměr ředitelů

Silné stránky

Vzhledem k tomu, že každý ředitel je bývalý učitel, vystudoval pedagogickou školu s cílem učit děti, je pro něj, alespoň částečný úvazek, profesní realizací. Zůstává v kontaktu s dětmi,

mnozí ředitelé se odreagují od povinností manažerů, je to pro ně vítaná změna, učí rádi. Učitelé berou ředitele jako člověka, který není odtržený od praxe. Pobýtem mezi žáky ve třídách a v pedagogickém kolektivu ředitel snáze zaznamená změny ve školním klimatu, ať už pozitivní nebo negativní a může dříve reagovat.

Slabé stránky

Během pracovního dne ředitel několikrát mění svou roli. Od role lídra, přes manažera po vykonavatele. Důsledkem toho je velká roztržitost a časový stres. Přímá vyučovací povinnost má přesně daný čas, vymezený zvoněním. Ostatní činnosti se musí časově přizpůsobit a plánují se tak, aby nenarušovaly výuku. V některých případech to není možné, takže hodiny ředitelů jsou nahrazované.

Příležitosti

Ředitel může sám přímo ovlivňovat výuku ve svých předmětech. Testovat žáky prostřednictvím externích testů, sledovat výsledky, být příkladem ostatním kolegům, může přímo prosazovat některé své myšlenky.

Hrozby

Nejistota způsobenou novou právní úpravou, kdy ředitel nemá jistotu svého pracovního zařazení po svém šestiletém působení ve vedení školy. Ředitelé jsou prakticky nuceni znovu se ucházet v konkurzním řízení o svůj post, jinou možnost nemají, protože by jim reálně hrozilo, že skončí na úřadu práce. Pokud by se ředitel rozhodl, že už nechce dál vést školu, z jakýchkoli důvodů, musí si hledat místo jako učitel a nemá jistotu, že může dál zůstat na své škole.

Další externí hrozbou může být, v důsledku nedostatku času, podcenění komunikace s rodiči, s veřejností. Podcenění prezentace školy a marketingu. Přestože škola a žáci dosahují velmi dobrých výsledků ve vzdělávání, v přijímacích řízeních na střední školy, nikdo o tom neví, což může znamenat odliv žáků jinam.

Zhodnocení analýzy

Ředitel, který učí, připravuje se na hodiny a zároveň zodpovědně řídí vzdělávací procesy ve své škole, neustále mění své role a většinou postrádá dostatek času. Zároveň zůstává v kontaktu se žáky, což mu přináší uspokojení z profesní realizace. Hodně činností může ředitel delegovat, ale přímou vyučovací povinnost delegovat nelze. V některých případech ji lze nahradit suplováním. Toto je stav, který je v současné době určený platnou legislativou.

3.3 SWOT analýza situace, kdy ředitel nemá přímou vyučovací povinnost

SWOT analýza

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- rozvoj manažerských schopností- více času na řízení vzdělávacího procesu- sledování a zavádění nových technologií do výuky	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- chybí profesní seberealizace- ztrácí kontakt se žáky, zpětnou vazbu od dětí- může pozdě zaznamenat změny ve školním klimatu
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- zlepšování žáků v externím testování díky lepšímu řízení kvality výuky- zlepšování komunikace, marketingu,	Hrozby <ul style="list-style-type: none">- nedocenění pozice ředitele školy zřizovatelem- nedocenění pozice ředitele rodiči, kolegy- ztráta některých výhod pedagogického pracovníka, např. dovolená, studijní volno

Silné stránky

Řediteli zbývá více času na řízení kvality výuky, sledování a zavádění nových technologií, řízení změn ve škole a personalistiku. Může se ve větší míře věnovat rozvoji svých schopností, ale i rozvoji schopností členů pedagogického sboru, organizovat sdílení příkladů nejlepších praxí.

Slabé stránky

Některým ředitelům může chybět profesní seberealizace, kontakt se žáky, zpětná vazba od žáků. V případě, že se ředitel nepohybuje mezi dětmi a kolegy a nevykonává dozory hůř mapuje školní klima a signály o změnách se k němu dostanou pozdě nebo vůbec.

Příležitosti

Více času na řízení kvality výuky. Dle zprávy společnosti Mc Kinsey věnují v nejlepších školských systémech ředitelé až 50 % času řízení kvality výuky, zatímco v českých školách je to v průměru 20 %. Díky tomu žáci nedosahují lepších výsledků.

Hrozby

Někteří zřizovatelé mohou zpochybnit roli ředitele školy a jeho pracovní náplně. Mohou od něj očekávat činnosti, které nesouvisí se vzděláváním a odůvodňovat to úbytkem pracovních povinností. Rodiče mohou nabýt dojmu, že ředitel vlastně nic nedělá, když neučí, taktéž někteří pedagogové. Může to vyvolat diskuze mezi nezasvěcenými, protože v historii školství vždycky ředitel učil. Toto by se určitě lišilo podle místa působení školy a velikosti školy.

Další hrozbou je možná ztráta některých výhod plynoucích pro pedagogické pracovníky ze zákoníku práce, například délka dovolené, studijní volno. Pokud by ředitel opravdu ztratil postavení pedagogického pracovníka a vůbec neučil, stává se z něj jen úředník, na kterého se vztahují jiná pravidla, než na pedagoga.

Zhodnocení analýzy

Ředitel školy je hlavně lídrem školy, věnuje se řízení kvality pedagogického procesu, rozvoji školy a jejích zaměstnanců. Zabývá se komunikací uvnitř i vně školy. Vyhledává projekty, kterých se může škola účastnit. V případě, že má stanovenou povinnost suplovat, zůstává v kontaktu se žáky, v opačném případě se stává manažerem, nikoli pedagogem.

3.4 Porovnání jednotlivých zemí v závislosti na vydávaných výdajích na vzdělávání⁴¹

V této kapitole se chci zaměřit na porovnání veřejných výdajů na školství v % z HDP, dále najít souvislost mezi přímou vyučovací povinností ředitelů a úspěšností žáků v testech PISA 2012.

Na efektivním a kvalitním řízení školy jsou přímo závislé výsledky školy, tento fakt je zmiňován v různých výzkumech, např. ve zprávě společnosti Mc Kinsey – Klesající výsledky českého základního a středního školství. Aby mohl ředitel kvalitně a efektivně řídit školu, potřebuje, mimo jiné, dostatek času. Podle zmíněné zprávy tráví ředitelé průměrně 12 % svého času výukou, 18 % externí komunikací, 21 % řízením kvality výuky a 49 % času jim zabírá provoz a administrativa.

Z tohoto pohledu se zdá, že přímá vyučovací povinnost ředitele zatěžuje ze všech činností nejméně, ale zároveň je to jediná činnost, kterou nelze delegovat. Ze zkoumaných

⁴¹Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

vzdělávacích systémů je v České republice a na Slovensku vyučovací povinnost nejvyšší. Ve srovnatelných školách učí 7 hodin, oproti kolegům v Polsku, kteří učí 3 hodiny, v Maďarsku 4 hodiny a rakouští ředitelé nemají přímou vyučovací povinnost, pouze zastupují.

Vynikající ředitel může výsledky vzdělávání ve škole zlepšit oproti řediteli průměrnému až o 20 % uvádějí Marzano, Waters a McNulty (2005).

V nejlépe fungujících vzdělávacích systémech tráví ředitelé řízením kvality výuky více než 50 % času (v některých případech, například při cíleném úsilí zlepšit kvalitu výuky, až 80 % svého času), uvádí zpráva společnosti Mc Kinsey. Z tohoto pohledu se mi jeví 12 % času spotřebovaného výukou jako významná položka, která může mít vliv na řízení kvality výuky.

Dalším aspektem, který může mít vliv na úspěšnost žáků, jsou výdaje na vzdělávání. Zvolila jsem dva ukazatele, ze kterých je patrné, která země z pěti sledovaných dává na školství nejvíce finančních prostředků, a to:

Veřejné výdaje na vzdělávání (v % z HDP) rok 2011 – tento indikátor je definován jako celkové veřejné výdaje na vzdělávání vyjádřené jako % HDP a

Celkové veřejné výdaje na vzdělávání (v mil. PPS, což vyjadřuje standard kupní síly)

Tabulka 7. Výdaje na vzdělávání

Země	Veřejné výdaje na vzdělávání (v % z HDP)	Celkové veřejné výdaje na vzdělávání (v mil. PPS)
Polsko	4,94	31 154
Rakousko	5,80	15 748
Česká republika	4,51	9 530
Maďarsko	4,71	7 679
Slovensko	4,06	4 051

Z výše uvedeného je vidět, že nejvíce financí na vzdělávání vydává Polsko, a právě polští žáci se umístili ve srovnávacím šetření PISA 2012 nejvýše z těchto sledovaných zemí.

Tabulka 8. Matematická gramotnost – PISA 2012

Země	Pořadí sledovaných zemí
Polsko	14. místo
Rakousko	18. místo
Česká republika	24. místo
Slovensko	35. místo
Maďarsko	39. místo

Z tohoto výčtu je patrné, že Polsko vydává na vzdělávání nejvíce financí, zároveň ředitel školy má velmi nízkou vyučovací povinnost a žáci dosahují nejlepších výsledků ze sledovaných zemí.

Do vzdělávacího procesu určitě vstupuje spousta dalších podstatných faktorů, tento pohled je hodně zjednodušený, ale i tak to vypovídá, o tom, že si v některých zemích uvědomují náročnost funkce ředitele školy. Nízkou nebo žádnou vyučovací povinností mu uvolňují ruce pro řídicí práci a zkvalitňování výuky.

4 ZÁVĚR

Přímá pedagogická činnost ředitelů škol, stejně jako tvorba koncepce kariérního řádu ředitele je v současné době předmětem diskusí odborné školské veřejnosti. Národní institut dalšího vzdělávání se zabývá zpracováním kariérního systému ředitelů, Asociace ředitelů základních škol se věnovala na své poslední 41. valné hromadě přímé vyučovací povinnosti ředitelů. Schválila návrh na odstranění diskriminace ředitelů základních škol v počtu hodin přímé vyučovací povinnosti ve srovnání s řediteli ostatních typů a stupňů škol. Například ředitel střední školy se sedmnácti odděleními učí dvě hodiny, zatímco jeho kolega na srovnatelné základní škole učí sedm hodin. Na základě těchto návrhů a diskusí může dojít ke změně přímé vyučovací povinnosti ředitelů základních škol. Je konstruktivní, že se neřeší otázka úplného zrušení přímé vyučovací povinnosti, protože by to vyvolalo negativní reakce těch ředitelů, kteří o výuku nechtějí přijít. V případě, že dojde ke snížení počtu povinně odučených hodin je zároveň potřeba navýšit a finančně podpořit hodiny, které se přesunou od ředitele k pedagogickému sboru. Pokud se toto všechno podaří zohlednit, myslím, že většina ředitelů škol tyto změny přivítá. Tato práce může sloužit jako základ k dalším výzkumům, protože téma je velmi široké a v současnosti velmi aktuální. Poznatky ze zahraničních školských systémů můžou potvrdit, že změny, které se u nás chystáme realizovat, už jinde fungují.

SEZNAM LITERATURY

POLÁK, P. ŠRÁMKOVÁ, D., TRUKSOVÁ, M. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 4. vyd. Jihlava: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-388-3

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 80-244-1414-5

ŠIMKOVÁ, M. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. (skripta bez ISBN)

SAKSLOVÁ, V. ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-187-2

Elektronické zdroje v českém jazyce

Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151CS_HI.pdf

Co potřebujete vědět o konkurzech na ředitele škol. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/156>

Zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2014-01-23].

Nevyhrát konkurz na ředitele? Končíte ve škole i jako učitel. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.ceskaskola.cz/2013/04/prectete-si-nevyhrat-konkurz-na.html>

Konec výkonu práce na pracovním místě ředitele. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6629>

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Aktuální znění k 1. 9. 2012. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

Nařízení vlády ze dne 26. ledna 2005 (75/2005) o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti

pedagogických pracovníků.¹ [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
<http://aplikace.msmt.cz/HTM/JKNVschvalenevladou1502.htm>

Polské školství. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
http://cs.wikipedia.org/wiki/Polsk%C3%A9_%C5%A1kolstv%C3%AD

Rakouský vzdělávací systém. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
<http://www.nicm.cz/rakousky-vzdelavaci-system>

Maďarský školský systém. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
http://www.nefmi.gov.hu/nemzetkozi-kapcsolatok/marskolsksystem/marskolsksystem#_ftn1

Veřejné výdaje na vzdělávání [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z
<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Asociace ředitelů základních škol [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z
http://www.asociacezs.cz/index.php?page_id=valna_hromada

Elektronické zahraniční zdroje v cizím jazyce

USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>

Poland. Management Staff for Early Childhood and School Education. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Poland. Administration and Governance at Local and/or Institutional Level. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Administration_and_Governance_at_Local_and/or_Institutional_Level

Karta Nauczyciela. OBWIESZCZENIEMARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 17 maja 2006. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z
<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20060970674>

Austria. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z http:

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Ausgaben am 27. dezember 2013. Dienstrechte Novelle 2013- Pädagogischer Dienst. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2013_I_211/BGBLA_2013_I_211.pdf

Direktion Volksschule Lange Gasse 36 Wien. Dostupné z <http://www.volksschule-langegasse.at/direktion>

Hungary. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Hungary. Hungary. Management Staff for Early Childhood and School Education. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education

Act CXC of 2011 on National Public Education [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z www.oktatas.hu/pub_bin/dload/.../act_national_education.doc

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Hungary:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education